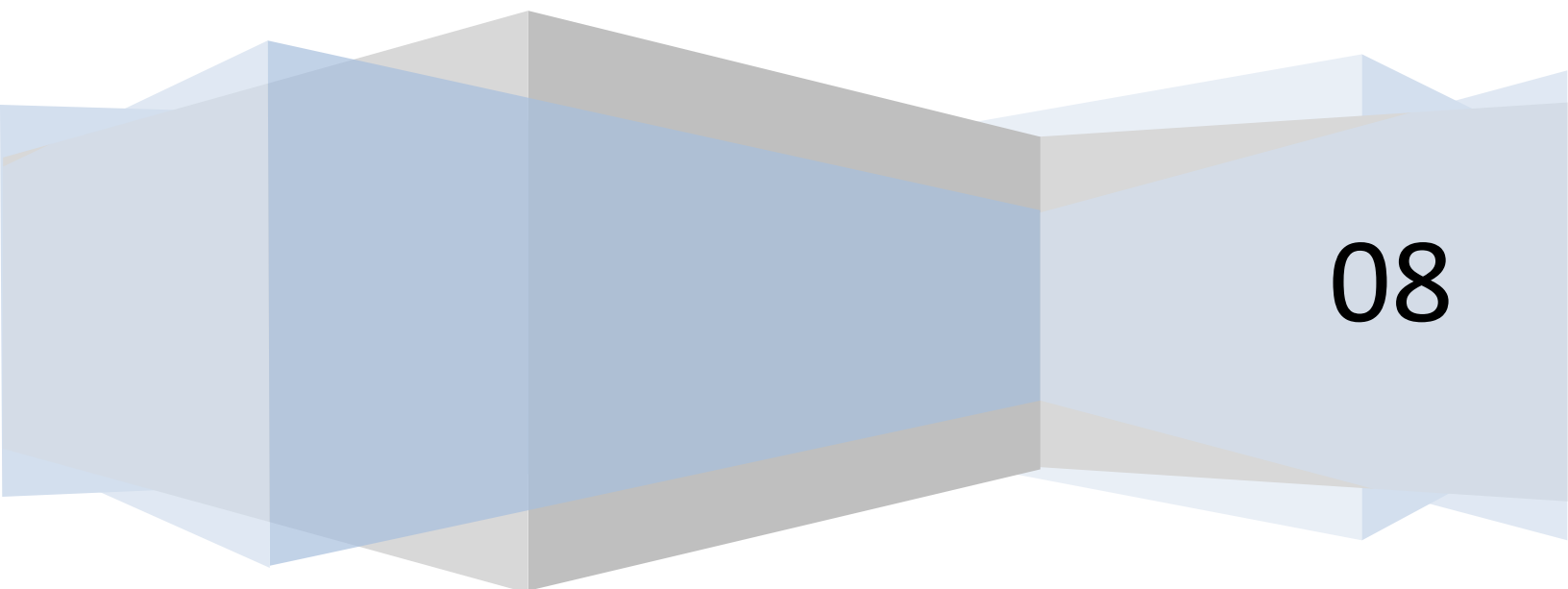


Universidad Eafit

# CASO CORPORACIÓN SER ESPECIAL

Proyecto de grado MBA Universidad Eafit.

Claudia Vélez Botero



08

## **CASO CORPORACIÓN SER ESPECIAL**

### **INTRODUCCIÓN**

---

El presente caso pretende mostrar la experiencia de una corporación que trabaja por las personas con discapacidad en la ciudad de Medellín, y que se une a un proyecto de fortalecimiento institucional, en un periodo de total transición para ellos, por el cambio que implica la renuncia a programas de internado que han tenido a través del tiempo para asumir solo los programas de externado que dependen en mayor grado de ellos mismos y no de agentes externos.

### **INICIOS DE LA CORPORACIÓN SER ESPECIAL**

---

Gloria Lucía Sierra, actual directora de la Corporación Ser Especial, una vez finaliza sus estudios en educación especial en 1985, constituye, con dos compañeras, CERNE (centro de estimulación y rehabilitación para el niño especial). Este centro nace como una sociedad anónima y las instalaciones se ubican en el sector del estadio.

El programa que ofrecía CERNE estaba enfocado a un sector de población en ese entonces desprotegido: familias de clase media baja con integrantes que presentan discapacidad mental y discapacidad física<sup>1</sup>. Con este programa logran darse a conocer en el medio, pues hasta entonces las organizaciones ofrecían modelos de rehabilitación a personas con discapacidad, pero este era más integrador, pues además del objetivo pedagógico, se enfocaba en calidad de vida, y en ofrecer espacios sociales donde la población pudiera ser respetada como ciudadanos. Cabe anotar que se recibían niños de todas las edades.

La corporación desde sus inicios, ha trabajado un modelo integrador del niño con su familia, propiciando la vinculación activa de ésta a través de capacitaciones y eventos en los cuales deben estar presentes. Aunque esto es lo que se pretende, hay casos en los cuales las familias no se logran vincular, generalmente porque se niegan a aceptar la condición de discapacidad de su familiar.

#### **Evolución Primeros 5 Años (1985-1990)**

---

Al comienzo, el único personal de CERNE eran las 3 socias que participaban tanto en actividades administrativas como pedagógicas, y una empleada doméstica que les ayudaba con el aseo.

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 4: Nota Técnica

La población fue creciendo a un ritmo acelerado: en 1986 atendían a 23 personas; en 1987, a 50 personas y en 1990 ya contaban con 70 personas atendidas.

Para este entonces aparecían continuamente en los medios de comunicación por las ideas innovadoras que traían como: grupo scout y olimpiadas internas (alquilaban una finca y se iba todo el personal de CERNE 3 días a hacer los concursos deportivos).

En 1990, las dos socias de Gloria deciden sacar su capital de CERNE por motivos personales. Esto lo logran con la venta de la casa donde funcionaba el programa, que ya era propia, y así queda Gloria Lucía como única socia fundadora en la Organización.

Este mismo año, Gloria Lucía decide donar el capital y formar la Corporación SER ESPECIAL (CSE). Y es así como CERNE deja de ser una sociedad anónima para convertirse en una corporación sin ánimo de lucro, CSE. Este cambio de razón social, permite hacer eventos y pedir donaciones, por lo que se impulsa el crecimiento de la Corporación.

Gloria Lucía, su fundadora, aclara que por la forma como fue fundada Ser Especial, debió nacer como fundación y no como corporación, pues la corporación se constituye por la voluntad de varios y la fundación de una sola persona, y como en el momento de su creación como entidad sin ánimo de lucro, la única socia era ella, su nombre originario debió ser Fundación y no Corporación. Esta diferencia no ha presentado inconvenientes, por lo que no se ha tenido la necesidad de cambiarle el nombre a Corporación Ser Especial por Fundación Ser Especial.

## **BENEFACTORES**

---

A lo largo de la historia institucional de CSE, han contado con benefactores, que les han suministrado los recursos necesarios para su sostenimiento.

Cuentan con benefactores que aportan una mensualidad fija, entre estos están: Plastiglass, Pisende, Fondo de empleados Colcerámica, Juan David Palacio, Patronato María Auxiliadora, Materiales su construcción, Domina, Deposito Pichincha, Construbolívar, Fundación Fraternidad Medellín y Fundación Sofía Pérez de Soto.

También cuentan con apoyo de grandes fundaciones, como por ejemplo: con la Fundación Éxito tienen un convenio para la entrega de refrigerios y con la Fundación Saldarriaga Concha, están participando del proyecto de fortalecimiento institucional.

Las personas naturales también hacen aportes, pero estos carecen de periodicidad.

El estado: municipal o departamental: no hace donaciones como tal, pero si a través de sus instituciones, como el ICBF, otorga recursos para que ciertos programas se creen o

continúen su funcionamiento. Lo mismo ocurre con las cajas de compensación, que otorgan recursos a determinados programas.

Para lograr mantener estas donaciones, la Corporación ha hecho una labor de sensibilización y gestión, donde:

- Se visitan estos agentes con los niños, para que conozcan así sea por un ratito, el trabajo que se hace con ellos y la población que se atiende.
- Se envían informes periódicamente.
- Anualmente se presenta el informe de gestión social.

## PROGRAMAS

---

A continuación se hará una breve descripción de los programas que al año 2008, están funcionando en la Corporación Ser Especial.

### Fundadores

---

Programa de rehabilitación profesional y socialización, dirigido a adolescentes y jóvenes mayores de 12 años, que presentan discapacidad mental, autismo y estructura psicótica. Se atiende en modalidad de externado y se ubica en Calansanz. Con este programa empieza la Corporación su labor. Pero el nombre *Fundadores* solo se lo dan, luego de acoger la población que le entrega el ICBF, para la cual crean el programa *Nataraya*, del cual se hablará más adelante.

### Semilla

---

Es un programa de estimulación y aprestamiento, que ofrece atención psicológica y pedagógica a niños entre 0 y 12 años que presentan discapacidad mental, dificultades para la integración escolar, autismo y /o estructura psicótica con posibilidades pedagógicas. Este programa nace en el año 2.000, cuando la Corporación le presenta a Comfama la propuesta, para los estratos 1 y 2. Mas adelante Comfama cesa su aporte por cambios en sus políticas internas y CSE encuentra la financiación para éste en Comfenalco. La población inicial es de 10 niños, pero la Corporación la crece a 20 con recursos de la empresa privada.

### Escolarte

---

Este programa de educación formal, nace en enero del 2007, con 12 muchachos de 8 a 16 años. Su enfoque es hacia niños y adolescentes entre los 4 y los 20 años de edad que presenten algunas de las siguientes condiciones:

- Requieren un servicio especializado de intervención educativa y psicológica
- Proviene de experiencias escolares de las que han sido excluidos o remitidos
- Requieren un servicio específico de atención, en razón de su comportamiento, o la dificultad en la adquisición de logros académicos o sociales.

La población de *Escolarte* desde sus inicios, se atiende en la misma sede en Calasanz, con *Semilla* y *Fundadores*, separados por el horario: *Escolarte* en las mañanas y *Semilla* y *Fundadores* en las tardes.

Para Junio del 2008, CSE adquiere una nueva casa en Laureles, lo que le permite separar *Escolarte* de los programas *Semilla* y *Fundadores*. Este cambio es importante para que los niños de *Escolarte* no se identifiquen a la condición de discapacidad, pues ellos realmente no la presentan. Así, *Escolarte* sigue su funcionamiento en Calasanz, y *Semilla* y *Fundadores* se trasladan a Laureles.

## Seminarios

---

CSE desde 1988, prepara seminarios, que desde el año 2005 tienen periodicidad anual. Estos son convocados a partir de una problemática particular, que este afectando a los niños, niñas y jóvenes de la comunidad, de manera evidente. Su temática se define contando con las preguntas que enuncian padres, maestros y profesionales de las ciencias sociales y humanas, a partir de la lectura que realizan en su ejercicio profesional.

Están dirigidos a estudiantes y profesionales del sector social, de la salud y de la educación. La convocatoria incluye de manera especial a las instituciones que atienden directamente a la niñez y a la familia. Cada seminario produce en su desarrollo, un libro que se distribuye entre los participantes y que contiene sus memorias.

A continuación se enuncian los que a través del tiempo se han efectuado:

1. “Primer encuentro introductorio de Psicología” Octubre 4 y 5 de 1988. Asistencia 50 personas
2. “Primer encuentro educativo “la sexualidad en el joven especial” Octubre 17 y 18 de 1992. Asistencia: 100 personas.
3. “Taller expresión, sensibilización y Lúdica” Octubre 26 y 27 de 1993. Asistencia: 100 personas
4. “Alternativas y nuevas propuestas de intervención terapéutica al retardo mental” Con el auspicio del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). Octubre 3, 4 y 5 de 1995. Asistencia: 150 personas
5. “Taller lineamientos básicos para el apoyo de los procesos de atención a niños especiales institucionalizados” Realizado durante 6 meses en el municipio de Rionegro en 1998. Asistencia: 50 personas
6. “Psicosis en el niño: tipos clínicos e intervención institucional” Asociación del campo freudiano y Corporación Ser Especial. Octubre 2 y 3 de 1999. Asistencia: 180 personas
7. “Jornada de formación institucional: “El autismo en la concepción psicoanalítica”. Noviembre 8 del 2003. Asistencia: 50 personas
8. “¿Qué sabemos de los niños? Estructuración psíquica y problemática social”. Octubre 14 y 15 de 2005. Asistencia 215 personas.

9. “El niño de hoy: trastornos y exclusión. Agresividad, hiperactividad y fracaso escolar”. Septiembre 1 y 2 de 2006. Asistencia: 360 personas.
10. “¿Sin Límite? El extravío de la autoridad y su efecto en los niños y adolescentes. Trastornos actuales asociados a la ausencia de la norma”. Octubre 5 y 6 de 2007. Asistencia: 430 personas
11. “Los hijos del divorcio. De la ruptura de la pareja y los posibles efectos en los niños y adolescentes”. Octubre 3 y 4 de 2008.

### Servicios Especializados

---

- Rehabilitación profesional
- Consulta externa
- Acompañamiento pedagógico
- Formación y capacitación
- Evaluación Psicológica
- Evaluación transdisciplinaria
- Evaluación psicopedagógica
- Asesoría y seguimiento individual y grupal

Para el año 2008, la población atendida en el programa *Fundadores* es de 19 personas, *Semilla* de 17 personas y *Escolarte* de 36 personas. No siempre la población atendida por CSE se ha caracterizado por la que atienden estos 3 programas; la Corporación tuvo un periodo donde el número de personas atendidas fue mucho mayor, y con el ingrediente adicional de que contemplaba también programas de internado, lo que a su vez incrementaba el personal que laboraba. A continuación veremos un poco de este periodo.

### PERIODO DE INTERNADOS

---

#### Nataraya

---

En 1993, CSE se dirige al ICBF<sup>2</sup> (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar), para ofrecer los servicios que hasta ese entonces tenían, y en 1994, dicha entidad los contacta a través del director regional y les propone montar un servicio de internado para niños con discapacidad. Aunque CSE no tenía en ese momento la capacidad instalada para hacerlo, acepta el reto y en 10 días cumple con los requisitos dispuestos para iniciar actividades. Este nuevo programa recibe el nombre de *Nataraya*. Al comienzo lo hicieron en la misma casa donde recibían a los niños del programa *Fundadores* diariamente, pero con las adecuaciones físicas necesarias para separar los dos programas. Una vez la población fue entregada a CSE, empezaron a buscar otra sede donde los niños internos estuvieran en mejores condiciones de recreación y fue así como CSE, con un dinero que tenían ahorrado y mediante préstamos, logra comprar una finca en la vereda Las Hojas,

---

<sup>2</sup> Ver Anexo 1

cerca de Rionegro. La adecuación fue difícil, pero las donaciones no se hicieron esperar y lograron montar una infraestructura para 20 niños.

Este programa les obligó a tener turnos nocturnos y de fin de semana, a cumplir con estándares de alimentación y de prestación de servicios con los que antes no contaban. Los niños del internado eran en su totalidad población en situación de abandono remitidos de centros de emergencia del ICBF.

Con el ingreso de este programa a la organización, debieron incrementar el horario laboral del psicólogo, el nutricionista, la trabajadora social y el fonoaudiólogo que hasta entonces trabajaban para la Corporación unas pocas horas a la semana. Así mismo debieron contratar y capacitar personal adicional para atender esta población interna tanto en el día como en la noche y fines de semana.

El recibo de este programa fue muy importante para CSE, pues no solo era un enriquecimiento grande en cuanto a experiencia y vínculos con el sector, sino que también económicamente fue una grata sorpresa, pues les permitía mejorar las adecuaciones iniciales.

## Renacer

---

En 1996, los llama nuevamente el director regional del ICBF, y les propone recibir un programa de ellos con el nombre *Renacer*. Este programa era más complejo que todo lo que anteriormente se había manejado en CSE, pues la población era más grande: 75 personas con discapacidades múltiples, y al igual que *Nataraya*, requerían ser internos, por su condición de abandono.

Este programa tenía su cede cerca del ICBF, y cuando lo recibieron, la entidad saliente les dejó el personal operativo que tenía de base; así la transición, aunque se hizo en muy poco tiempo, no fue tan crítica porque solo se debió contratar personal profesional.

En el año de 1998, el ICBF atraviesa una situación económica complicada, y solicita las instalaciones donde se encuentra el programa para la adecuación de oficinas. Esto conlleva a CSE a buscar una nueva sede para continuar con el programa.

Durante el tiempo que la Corporación tuvo el programa *Renacer*, recibió varios reconocimientos de parte del ICBF, pues los resultados logrados con los niños fueron muy favorables: la tasa de mortalidad pasó de 5-6 niños por año a solo uno, y el mejoramiento de la calidad de vida se pudo comprobar a partir de la gran disminución en la medicación de la población y como resultado de la atención recibida.

Por la tardanza en los pagos debido a los problemas que atravesaba el ICBF, el sostenimiento del programa se tornó difícil para CSE, por lo que a comienzos del 2001, le

comunica al primero su intención de no continuar con el programa, pues financieramente no estaban dando abasto. En junio del mismo año, entregan el programa nuevamente al ICBF, en un proceso muy precipitado por circunstancias administrativas que vulneraban las condiciones de los niños. Esto hace que estos últimos sufrieran cambios emocionales fuertes; pues la nueva entidad que acogió el programa no quiso quedarse con el personal que los atendía en tiempos de CSE, y debido al fuerte cambio que sufren estos niños tan frágiles, mueren varios de ellos en este proceso.

## Uno Por Uno

---

Este programa empieza para la Organización el 22 de diciembre de 1999; la población también es entregada a CSE por el ICBF y se le da este nombre debido a que cada uno de los muchachos es un mundo diferente, y así se deben trabajar, uno por uno. Esta población se empieza a atender en una casa alquilada en Laureles, pero pronto se pasan a una casa finca en Las Palmas para mejorar las condiciones locativas.

*Uno por uno* es una experiencia inédita en el medio, no solo en los ámbitos regional y nacional, sino también en Latinoamérica. El modelo que lo funda está soportado en la clínica psicoanalítica para la psicosis (trastorno referenciado por la psiquiatría y atendido tradicionalmente desde sus principios técnicos). *Uno por uno* genera para los pacientes psicóticos un espacio de atención clínico y asistencial, que tramita las crisis de las que son objeto sus usuarios a través de intervenciones terapéuticas, no medicamentosas que inciden definitivamente en la calidad de vida de los pacientes, no solo a nivel orgánico sino en el ámbito psíquico y social.

En este programa no había intereses pedagógicos, únicamente clínicos, por lo cual el personal se basaba en sicólogos con formación psicoanalítica, enfermeros, auxiliar de servicios y un licenciado en artes.

Al cabo de unos pocos meses, empiezan a observarse cambios interesantes, como reducción grande en medicación y hospitalización.

En el 2002, se trasladan a Rionegro, cerca de donde se encuentra *Nataraya*. Allí aumenta la capacidad instalada y el ICBF incrementa la población.

## INVESTIGACIÓN

---

El encuentro con el psicoanálisis en 1997, le permite a CSE sustentar en un discurso teórico, el modelo que empíricamente había desarrollado desde su fundación. En consecuencia, iniciaron un proceso de revisión diagnóstica de cada uno de los niños y jóvenes atendidos, lo que generó a su vez un espacio de investigación clínica, constituido en asocio con las escuelas de psicoanálisis vinculadas a la asociación mundial de psicoanalistas.



Para 1999, un equipo del grupo de investigación conformado entre la CSE y algunos miembros de la NEL (Nueva Escuela Lacaniana), elaboraba un proyecto de atención para discapacidad psiquiátrica.

Este proyecto se le presenta al ICBF, con el ánimo de empezar a tratar esta población separadamente de la de *Renacer*. El ICBF, por su parte, le entrega a CSE una población de 22 personas cuya discapacidad era netamente psiquiátrica: *Uno por uno* fue el nombre que se le dio al programa.

En el 2000, Gloria Lucía empieza una maestría en la Universidad de Antioquia: “Ciencias sociales, psicoanálisis, cultura y vínculo social”, y el trabajo de grado lo hace con la Corporación enfocándose en estas diferencias de diagnóstico; al cabo de 3 años, las hipótesis son confirmadas, lo que le permite a la Corporación liderar un modelo diferenciador soportado en la investigación y especializado en la clínica psicoanalítica. Lo más valioso de la maestría es que formalizó, valiéndose de lo teórico, la hipótesis que observaron en el campo.

## CAMBIOS 2006

---

Este año fue de grandes cambios para CSE, pues en el ICBF se renovó el equipo evaluador de las licitaciones para los programas que ellos venían manejando, y se perdieron los programas de *Nataraya*, y *Uno Por Uno* (los dos que tenían en ese entonces con dicha entidad). El pliego de la licitación se presenta incompleto, y esto da origen al fin de los contratos.

Considerando que el resultado de la licitación implicaba la entrega inmediata de la población atendida, la Corporación Ser Especial instala una tutela en la que solicita un tiempo prudencial para realizar los debidos procesos de cierre con los niños, niñas y jóvenes atendidos. Esta decisión institucional es tomada con el fin de evitar que se repitiera el lamentable evento acontecido años atrás con los niños de *Renacer*, como resultado de la presipitación con la que se trasladaron. Este acto administrativo del ICBF no contaba con el impacto que generaba la ruptura de los vínculos afectivos de los niños, como efecto de la separación de su entorno más íntimo. El fallo de la tutela favoreció a la Corporación Ser Especial.

En este momento, además del golpe afectivo de entregar las poblaciones de *Nataraya* y *Uno por uno*, con las que llevaban: 12 y 7 años conviviendo, junto con gran parte del personal administrativo y de apoyo de la Corporación, que era requerido para atender estas dos poblaciones exclusivamente, está también el impacto económico. Pues aunque los dineros que el ICBF entrega para el cuidado de cada población, son para el uso exclusivo de cada programa, es claro que gran parte del personal administrativo de CSE, estaba adscrito en gran medida de su tiempo a la atención de estos dos programas, y cuando estos dejan de existir, las entradas económicas para el pago de la nómina se

restringen significativamente. Igualmente empiezan a tener más tiempo para pensar en nuevos programas y desarrollar nuevas actividades con los programas de externado, que no dependen de poblaciones que el Estado les entregue. Pero el choque inicial es muy fuerte, pues el fortalecimiento institucional que les dio el periodo de manejo de programas de internado, fue muy grande, debido a la cantidad y calidad de personal profesional que pudo contratar la Corporación para la atención de todos sus programas.

Es así como en el año 2006 quedan en CSE únicamente los programas de externado que no dependían del ICBF que eran *Fundadores* y *Semilla*.

Durante los años 1996 a 2000, CSE alcanzó a tener 110 empleados (50 de ellos exclusivos para *Renacer*). Luego de dejar los programas de internado en el 2007 el personal se redujo a 15 personas.

Todos los cambios anteriores conllevan a una fuerte reestructuración administrativa, donde empiezan a incrementar y fortalecer el servicio de consulta externa en atención clínica psicológica. También les da la oportunidad de pensar en otros programas que la comunidad requiere, y es así como en el 2007 nace *Escolarte*.

---

### PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL FSC<sup>3</sup>

---

Para el año 2007, la Fundación Saldarriaga Concha, abre la convocatoria para un proyecto de fortalecimiento institucional, para 25 ONG's en Medellín, que trabajen por poblaciones con discapacidad o adultos mayores.

Para CSE la posibilidad de acceder a este proyecto es muy interesante, pues están en un momento de transición ya que acaban de dejar sus programas de internado y atraviesan un recorte de personal importante; así que ven en esta convocatoria una gran oportunidad; deciden participar y son elegidos.

El programa ofrece una capacitación de alto nivel al personal directivo de las instituciones elegidas a través de un diplomado; para las instituciones de Antioquia, ésta la realiza la universidad Eafit, y para las de Bogotá, la universidad de Los Andes. Adicionalmente se les ofrece asesoría a través de consultores con el fin de fortalecer aspectos críticos organizacionales y las necesidades más sentidas de cada institución participante.

El fortalecimiento institucional se basa en la definición del planteamiento estratégico en cada organización como elemento direccionador para el establecimiento de las

---

<sup>3</sup> Ver Anexo 3

acciones necesarias a ser emprendidas para cumplir con la misión y generar mayor impacto social.

Alrededor del planteamiento estratégico se trabajan temas de vital importancia para la gestión organizacional como son:

- Gobierno corporativo / Valores
- Mejoramiento continuo
- Políticas Públicas
- Mercadeo social
- Gestión financiera
- Financiamiento y formulación de proyectos
- Trabajo en red

Una vez la institución ha cumplido unos requisitos de desarrollo en estos temas, el programa busca fortalecer otros específicos, tales como:

- Calidad
- Acompañamiento en procesos de certificación
- Formación de redes
- Fortalecimiento de cultura, entre otros

### Expectativas con proyecto fortalecimiento con FSC

Este proyecto es acogido muy bien dentro de CSE, pues hasta ese momento, el personal que trabaja allí, es del área social, y no administrativa. De hecho han tenido varios intentos de contratación de personal con conocimientos formales en administración, pero hasta la llegada del proyecto de fortalecimiento (2007), no han tenido éxito, pues estas personas no comprenden muy bien que la rentabilidad de las organizaciones sociales no se puede comparar con la de las empresas privadas, y que su razón de ser es social.

Es por esto que el personal de CSE, con su formación social, se ha dedicado a tomar cursos para aprender a manejar las finanzas, y asuntos administrativos en general, en la medida en que van sintiendo la necesidad de mejorar en estos aspectos.

Al diplomado, que empieza en la universidad Eafit en el año 2007, asisten por parte de la Corporación: Gloria Lucía, la directora; María Isabel, coordinadora de educación no formal y Andrea, coordinadora administrativa de CSE. Las 3 tienen formación en el área social, y ven en el diplomado una gran oportunidad para complementar sus conocimientos y lograr manejar mejor las situaciones que se les presentan en su vida laboral.

Como se mencionó en páginas anteriores, este proyecto también brinda asesorías a las corporaciones, y CSE no es la excepción. Este apoyo también es bien recibido por CSE,

pues da la oportunidad a un experto de analizar el caso concreto de la Corporación y plantear entre todas nuevas y mejores alternativas para seguir trabajando a futuro.

Una expectativa importante de CSE con este proyecto, era la posibilidad de fortalecer las instituciones como gremio. Teniendo en cuenta que eran 25 confederadas en Antioquia, que se pudiera brindar formación en red para el área de la discapacidad, y ello les permitiera conocer de las demás y con ello, lograr mejores prácticas.

### Retroalimentación CSE hacia el proyecto en primer semestre 2008

Para el año 2008, en la Corporación continúan los cambios, por lo que Gloria Lucía deja de participar en el diplomado; de otra parte, Andrea deja de trabajar para la Corporación y en reemplazo de esta última ingresa Lina María Zapata, quien es Administradora de la Universidad de Antioquia. Lina María y María Isabel son las personas que continúan asistiendo al diplomado por parte de CSE.

Para comienzos del 2008, María Isabel manifiesta que dentro del diplomado ha habido, como es natural, unos módulos más interesantes que otros; los que más la han impactado son el de estrategia y el de mercadeo social.

Con respecto a las asesorías, en la Corporación opinan que podría ser mas beneficioso si éstas se dieran de acuerdo con el tema que se está dictando en las clases, pues estos no van conectados sino que van a velocidades diferentes, lo que no permite que se saque todo el provecho de las mismas.

Gloria Lucía comenta que actualmente están en la elaboración del manual de servicios de la Corporación, lo cual les entusiasma mucho, pues es el primer fruto que verán de este largo proceso de capacitación y asesorías.

Como beneficio importante de este proyecto, ven el replanteamiento que tuvieron con la Junta Directiva, pues en este módulo del diplomado descubrieron que generalmente la deben integrar menos personas, y por ello, para el 2008 organizan una Junta con menos personal que el que tenían en años anteriores.

### **REDES**

La red, como se mencionó anteriormente, era una de las expectativas de la Corporación al integrarse al proyecto, pues opinan que es muy importante estar vinculados con el sector.

Desafortunadamente no se ha dado la oportunidad de conocerse entre las organizaciones beneficiadas por el proyecto, pues los espacios de discusión y preguntas

no se dan frecuentemente en el diplomado, que es donde se participa con las demás Corporaciones.

Los espacios dedicados a elaboración de talleres en los días de diplomado, cada vez son menos concurridos, cuenta María Isabel, y lo explica con los siguientes causales: porque los talleres no son entregables y están programados para el final de la jornada, cuando se ha dado un ausentismo parcial y los espacios de discusión van quedando vacíos.

Por su parte los encargados del programa en la Universidad Eafit, cuentan que han facilitado herramientas para la formación de red como lo son:

- Listados de los correos electrónicos de los participantes en el proyecto
- Eafit interactiva (espacio virtual para la ubicación de documentos, agendar citas y enviar y recibir correos electrónicos).
- Pagina Web de la FSC
- En el diplomado se forzó la formación de grupos, mezclando el personal de varias corporaciones, para que se empezaran a conocer entre ellos.

### Otras experiencias de redes de CSE

En 1997, la Corporación participó en otro proyecto de fortalecimiento institucional, respaldado por la Fundación Antonio Restrepo Barco, ICBF, UNICEF y Fundación FES. Este proyecto duró hasta el año 2000. Y al igual que en este proyecto de la Fundación Saldarriaga Concha, había varias ONG's participando.

La diferencia entre estos dos proyectos, es que en el primero, se formó una red social; posiblemente por la metodología, menciona Gloria Lucía, pues ésta tenía un horario intenso: eran 3 días al mes trabajando juntas de 8:00 a. m. a 5:00 p. m. De cada organización participaban el director y un facilitador. Los talleres realizados tenían mucho acompañamiento por parte de los organizadores y se hacía retroalimentación a cada uno de estos luego de elaborarlos.

En este proyecto las organizaciones se conocieron y se creó la red de infancia de Antioquia; Gloria recuerda haber participado en ella por dos años durante los cuales la red fue coordinada por la Fundación Nueva Acrópolis. Pasados unos años la red se desintegró poco a poco y dejó de convocar a sus asociados.

## APUESTAS A FUTURO

---

Cuando se pregunta a la directora de CSE por las apuestas que harán a futuro en la corporación, por los pasos que piensan dar en un futuro, para continuar con la expansión de CSE, Gloria Lucía nos habla de las siguientes:

Escolarte, que es el programa mas nuevo de la corporación, es un servicio requerido por la comunidad, su modelo es inédito y ha demostrado eficacia. Por esto le están trabajando muy duro a que sea cada vez mas conocido y puedan ofrecerlo a una población mayor, es una de las grandes apuestas para el crecimiento de CSE.

CSE, por su naturaleza como IPS (Institución Prestadora de Servicio), y su experiencia en discapacidad psiquiátrica, puede vender servicios a las EPS (Entidades prestadoras de salud). En este sentido aún no han avanzado mucho, pero lo ven como una gran oportunidad, pues su especialidad en esta área es grande por su amplia experiencia y conocimiento.

El seminario, actualmente de periodicidad anual, cada vez con mayor concurrencia de personas, es otra apuesta importante, piensan replicarlo en el mediano plazo a otras ciudades, ya han empezado a hacer contactos para lograrlo. En asocio con este, ven la creación de subproductos como serían los DVD's con los temas más importantes de cada seminario, como una fuente de ingresos adicional.

La corporación, a la par con cada seminario, está publicando un libro, a través de una editorial que les pertenece. Actualmente piensan en la posibilidad de editar libros de otros autores, que sus temas estén relacionados con los que trabaja CSE. Esta se convertiría en una fuente de ingresos adicional para la corporación. Esta idea surge cuando empiezan a recibir llamadas de autores interesados en este servicio por parte de ellos.

## PREGUNTAS

---

- ¿Qué hace que no se de el trabajo en red?
- ¿Qué deben hacer la universidad Eafit y la FSC para que se pueda dar el trabajo en red de las organizaciones participantes en el proyecto de fortalecimiento iniciado en el 2007?

## **Anexo 1: INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR (ICBF)<sup>4</sup>**

---

Entidad al servicio de las familias colombianas

El ICBF, entidad adscrita al Ministerio de la Protección Social, es una de las instituciones más representativas del país. Fue creada en 1968 dando respuesta a problemáticas, tales como la deficiencia nutricional, la desintegración e inestabilidad de la familia, la pérdida de valores y la niñez abandonada.

El ICBF está presente en cada una de las capitales de departamento, a través de sus regionales y seccionales. Adicionalmente, cuenta con 201 centros zonales, los cuales son puntos de servicio para atender a la población de todos los municipios del país. Actualmente cerca de 10 millones de colombianos se benefician de sus servicios.

De esta forma, a niños y niñas, jóvenes, adultos y familias de poblaciones urbana, rural, indígena, afro colombiana, raizal y rom, es posible brindarles una atención más cercana y participativa.

### Misión:

---

Somos una institución de Servicio Público comprometida con la protección integral de la Familia y en especial de la Niñez.

Coordinamos el Sistema Nacional de Bienestar Familiar y como tal proponemos e implementamos políticas, prestamos asesoría y asistencia técnica y sociolegal a las comunidades y a las organizaciones públicas y privadas del orden nacional y territorial.

### Visión:

---

En el 2010 seremos una institución modelo en la prestación de sus servicios, que lidera y articula la ejecución de políticas sociales en el ámbito nacional y territorial, para mejorar la calidad de vida de la niñez y la familia colombiana, siendo reconocida y querida a nivel nacional e internacional por sus excelentes niveles de efectividad y calidad, con un equipo humano que presta el servicio con calidez, afecto y transparencia.

---

<sup>4</sup> Tomado de la pagina Web: [www.icbf.gov.co](http://www.icbf.gov.co)

## Anexo 2: CRONOLOGIA CORPORACION SER ESPECIAL

Año	Programas									
	Fundadores	Semilla	Nataraya	Renacer	Uno por Uno	Consulta Externa	Seminario	Escolarte	Personal atendido anual	Eventos
1985									23	Fundación CERNE como S.A.
1986										
1987									55	
1988										Seminario 1. “Primer encuentro introductorio de Psicología”
1989										Se funda un grupo Scout con personal atendido por CERNE
1990									70	Nace Corporación Ser Especial (CSE) Participan en las primeras olimpiadas nacionales
1991										
1992										Seminario: 2. “Primer encuentro educativo la sexualidad en el joven especial”
1993										Seminario 3. "Taller expresión, sensibilización y Lúdica”
1994									70	Empiezan a trabajar con población interna en el programa <i>Nataraya</i> .
1995										Seminario 4. “Alternativas y nuevas propuestas de intervención terapéutica al retardo mental”
1996									120	Reciben población Renacer del ICBF. Son 75 personas. Con discapacidad múltiple
1997										Contactan las escuelas pertenecientes a la asociación mundial de psicoanálisis. Se inicia proyecto Fundación FES
1998										Seminario 5. “Taller lineamientos básicos para el apoyo de los procesos de atención a niños especiales institucionalizados”



Año	Programas									
	Fundadores	Semilla	Nataraya	Renacer	Uno por Uno	Consulta Externa	Seminario	Escolarte	Personal atendido anual	Eventos
1999									140	CSE acoge la población entregada por ICBF y crea el programa <i>Uno por Uno</i> . Seminario 6. “Psicosis en el niño: tipos clínicos e intervención institucional”
2000									150	CSE crea Semilla
2001										Entregan programa y Población Renacer a ICBF
2002										
2003										Seminario 7. “Jornada de formación institucional: El autismo en la concepción psicoanalítica”
2004										
2005										Seminario 8. “¿Qué sabemos de los niños? Estructuración psíquica y problemática social”
2006										Entregan programas de internado: <i>Uno por uno</i> y <i>Nataraya</i> . Seminario 9. “El niño de hoy: trastornos y exclusión. Agresividad, hiperactividad y fracaso escolar”
2007									55	Nace <i>Escolarte</i> . Empiezan el proyecto con FSC. Seminario 10. “¿Sin Límite? El extravío de la autoridad y su efecto en los niños y adolescentes. Trastornos actuales asociados a la ausencia de la norma”
2008									72	Seminario 11. “Los hijos del divorcio. De la ruptura de la pareja y los posibles efectos en los niños y adolescentes”

### Anexo 3. FUNDACIÓN SALDARRIAGA CONCHA<sup>5</sup>

---

Es una organización que brinda cooperación técnica y económica a las instituciones que prestan sus servicios a la población en situación de discapacidad y a los adultos mayores.

#### Objetivos:

---

- Intervenir en programas y proyectos de alto impacto social.
- Fortalecer a las organizaciones para que incrementen el impacto social de su trabajo.
- Generar iniciativas que contribuyan a una mejor estructuración del sector, con políticas coherentes e integración del trabajo en redes sociales.

#### ¿Que hace?

---

- Programa de Fortalecimiento Institucional
- Inversión social
- Investigaciones y publicaciones

Vamos a ver solo lo que hace la Fundación en el programa de fortalecimiento institucional, que es el que nos atañe para el trabajo de este caso.

#### Definición del programa de fortalecimiento institucional

---

Los proyectos que integran este programa buscan fortalecer las capacidades operativas, técnicas, de gestión y de trabajo en red de las organizaciones que prestan servicios a la población con discapacidad y a los adultos mayores, a través de la implementación de procesos de capacitación y acompañamiento técnico.

Se han diseñado programas de fortalecimiento en dos líneas:

- Fortalecimiento Organizacional
- Fortalecimiento de Redes de Organizaciones

#### Fortalecimiento de Instituciones

---

Fortalecer la gestión y la efectividad de los servicios que prestan las instituciones que trabajan en pro de las personas en situación de discapacidad y/o de los adultos mayores.

La Fundación Saldarriaga Concha cuenta con una red de aliados estratégicos que le permiten operar el programa y generar el mayor impacto posible en los diferentes territorios geográficos que sea implementado.

Dentro de los actores principales están:

- Universidades
- Consultores integrales

---

<sup>5</sup> Tomado de la pagina Web: [www.saldarriagaconcha.org](http://www.saldarriagaconcha.org)

- Consultores especializados
- Otros (redes, calidad)

### *Metodología*

---

El programa ofrece una capacitación de alto nivel al personal directivo de las instituciones, la cual es realizada por universidades de renombre. Complementariamente se presta una asesoría a través de consultores integrales y especializados con el fin de fortalecer aspectos críticos organizacionales y las necesidades más sentidas de cada institución participante.

El fortalecimiento institucional se fundamenta en la definición del planteamiento estratégico en las organizaciones como elemento crítico y direccionador para el establecimiento de las acciones necesarias a ser emprendidas para cumplir con la misión y generar mayor impacto social.

Alrededor del planteamiento estratégico se trabajan temas de vital importancia para la gestión organizacional como son:

- Gobierno corporativo / Valores
- Mejoramiento continuo
- Políticas Públicas
- Mercadeo social
- Gestión financiera
- Financiamiento y formulación de proyectos
- Trabajo en red

Una vez la institución ha cumplido unos requisitos de desarrollo en estos temas, el programa busca fortalecer otros temas específicos como son:

- Calidad
- Acompañamiento en procesos de certificación
- Formación de redes
- Fortalecimiento de cultura
- Entre otros

### *Convocatorias*

---

#### CONVOCATORIA 2008 - 2009

El programa se ejecuta en alianza con la Fundación Exito, en las ciudades de Barranquilla y Cali, con la Universidad del Norte y la Universidad ICESI respectivamente, beneficiando a veinte organizaciones en cada ciudad, que ya fueron seleccionadas de acuerdo con los términos establecidos en la convocatoria.

#### CONVOCATORIA 2007 - 2008

El programa se está ejecutando en las ciudades de Bogotá y Medellín

Aliados estratégicos

- Universidad de los Andes
- Universidad EAFIT

- Procesos Inteligentes Consultores
- Corporación Somos Más

Se cuenta con un total de 50 instituciones beneficiarias, públicas y privadas, que trabajan temas de discapacidad y adulto mayor.

#### CONVOCATORIA 2006

##### Aliados Estratégicos:

- Universidad de los Andes
- Universidad Eafit
- Corporación Somos Más
- Visión de la Universidad de la Sabana
- Corporación Mixta para la Investigación y el Desarrollo de la Educación Básica - Corpoeducación
- Asociación Centro de Gestión Hospitalaria
- Procesos Inteligentes
- Asociación de Consultores Profesionales (ASCONPROF).

Durante este año participaron en el programa trece instituciones en Bogotá y tres en Medellín.

## ANEXO 4: NOTA TÉCNICA: DISCAPACIDAD EN COLOMBIA

---

### Definición Discapacidad

---

De acuerdo con el Ministerio De Educación Nacional: “la discapacidad hace referencia a deficiencias o alteraciones en las funciones y/o estructuras corporales, limitaciones en las actividades que puede realizar una persona de su edad y contexto, así como restricciones en la participación en los espacios de la vida cotidiana.

Este término indica los aspectos negativos de la interrelación entre un individuo (con una condición de salud) y su contexto. No es algo que se tiene (por ejemplo, ojos azules) ni algo que se es (por ejemplo, bajo o delgado), sino un estado de funcionamiento que describe el “ajuste” entre las capacidades del individuo y la estructura y expectativas de su entorno personal y social.”

### Tipos de discapacidad <sup>6</sup>

---

Existen los siguientes tipos de discapacidad: física, psíquica, sensorial e intelectual o mental. Cada uno de estos se puede manifestar en diferentes grados, y una persona puede presentar varios tipos al tiempo.

#### Discapacidad física

---

Se puede definir como una desventaja, resultante de una imposibilidad que limita o impide el desempeño motor de la persona afectada. Esto significa que las partes afectadas son los brazos y/o las piernas.

Las causas de la discapacidad física muchas veces están relacionadas a problemas durante la gestación, a la condición de prematuro del bebé o a dificultades en el momento del nacimiento. También pueden ser causadas por lesión medular en consecuencia de accidentes (zambullido) o problemas del organismo (derrame).

#### Discapacidad sensorial

---

La discapacidad sensorial corresponde a las personas con deficiencias visuales, a los sordos y a quienes presentan problemas en la comunicación y el lenguaje.

Son patologías muy importantes de considerar dado que conllevan graves efectos psico-sociales. Producen problemas de comunicación del paciente con su entorno lo que lleva a una desconexión del medio y poca participación en eventos sociales. También son importantes factores de riesgo para producir o agravar cuadros de depresión. Un

---

<sup>6</sup> Tomado de: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

diagnóstico y tratamiento precoz son esenciales para evitar estas frecuentes complicaciones.

La deficiencia auditiva puede ser adquirida cuando existe una predisposición genética, cuando ocurre meningitis, ingestión de medicinas ototóxicas (que ocasionan daños a los nervios relacionados a la audición), exposición a sonidos impactantes o virosis. Otra causa de deficiencia congénita es la contaminación de la gestante a través de ciertas enfermedades, como rubéola, sarampión, sífilis, citomegalovirus y toxoplasmosis, además de la ingestión de medicamentos que dañan el nervio auditivo durante el embarazo.

La pérdida de la visión puede ocurrir debido a herimientos, traumatismos, perforaciones o vaciamiento en los ojos. Durante la gestación, enfermedades como rubéola, toxoplasmosis y sífilis, además del uso de sustancias tóxicas, pueden ocasionar esta discapacidad en el niño.

### Discapacidad psiquiátrica

Se considera que una persona tiene discapacidad psiquiátrica cuando presenta trastornos en el comportamiento adaptativo, previsiblemente permanentes.

La discapacidad psiquiátrica puede ser provocada por diversos trastornos mentales, como la depresión mayor, la esquizofrenia, el trastorno bipolar; los trastornos de pánico, el trastorno esquizomorfo y el síndrome orgánico.

### Discapacidad intelectual o mental

La discapacidad mental es una "función intelectual significativamente por debajo del promedio, que coexiste con limitaciones relativas a dos o más de las siguientes áreas de habilidades adaptativas: comunicación, auto-cuidado, habilidades sociales, participación familiar y comunitaria, autonomía, salud y seguridad, funcionalidad académica, de ocio y trabajo. Se manifiesta antes de los dieciocho años de edad.

Causas:

- Factores genéticos, como en el caso del síndrome de Down, es decir trisomía del cromosoma 21.
- Errores congénitos del metabolismo, como la fenilcetonuria.
- Alteraciones del desarrollo embrionario, en las que se incluyen las lesiones prenatales.
- Problemas perinatales, relacionados con el momento del parto.
- Enfermedades infantiles, que pueden ir desde una infección grave a un traumatismo.
- Graves déficits ambientales, en los que no existen condiciones adecuadas para el desarrollo cognitivo, personal y social.
- Accidentes de tráfico.
- Accidentes laborales.

- Enfermedades profesionales.

### Posición Del Estado Ante Esta Población<sup>7</sup>

---

Desde una perspectiva internacional, la Asamblea General de las Naciones Unidas desde 1948 adoptó la *Declaración Universal De Los Derechos Humanos*, que señala unos principios fundamentales de igualdad y derecho.

A partir de esta, en 1971 se emite la *Declaración De Derechos De Las Personas Con Retardo Mental*.

La ONU, Organización de las Naciones Unidas, en 1982 presenta el “*Programa de Acción Mundial para las personas con discapacidad*”. En este se da un aporte importante en cuanto a definiciones y manejo de la discapacidad y en cuanto a prevención, rehabilitación e igualdad de oportunidades. En 1993 esta misma Organización, propone “*Normas uniformes: sobre la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad*” donde precisa responsabilidades de los Estados y de las Organizaciones que representan a esta población discapacitada.

Mas adelante, en 1999, la OEA, Organización de Estados Americanos, aprueba la “*Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad*” y compromete a los estados miembros a propiciar la integración social de los discapacitados. Colombia ratifica a través del Congreso de la República esta convención mediante la ley 762 en el 2002.

En nuestro país, la actual política de la discapacidad, se funda en la Constitución de 1991. A partir de ésta, se ha ido consolidando durante los últimos años, un marco jurídico que define los derechos y deberes de la población discapacitada y a la vez las responsabilidades del Estado y de la sociedad a este respecto.

A partir de la Constitución de 1991, se han emitido leyes, decretos, ordenanzas y acuerdos con el objetivo de garantizar acciones que conduzcan a la prevención, la rehabilitación y la igualdad de oportunidades para la población discapacitada.

“La política pública en discapacidad” está inspirada en el “Estado social de derecho”, definido en la misma Constitución. Como principios generales nombra el respeto a los derechos fundamentales y el reconocimiento a los derechos sociales, económicos, culturales y del ambiente, consagrados en la Carta Magna. Como principios fundamentales postula: La tolerancia, la igualdad y el respeto a la diferencia.

---

<sup>7</sup> Se basa en el primer capítulo de la tesis de grado de Maestría en Ciencias Sociales: “DISCAPACIDAD MENTAL Y ESTRUCTURA CLÍNICA: UNA PERSPECTIVA DIAGNÓSTICA DESDE EL PSICOANÁLISIS” por Gloria Lucía Sierra.

La Constitución señala, de otro lado, unos principios constitucionales dirigidos a orientar la acción y cumplimiento de los derechos de poblaciones específicas. Como el de “Protección Especial” que define que “El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancias de debilidad manifiesta”. (Art. 13)



## BIBLIOGRAFIA

---

Sierra Agudelo, Gloria Lucía. Trabajo de Investigación para optar al título de Magíster en Ciencias Sociales: Psicoanálisis, cultura y vínculo social: “Discapacidad mental y estructura clínica: una perspectiva diagnóstica desde el psicoanálisis” Universidad de Antioquia. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicoanálisis. Medellín. 2004

Plan Nacional de Intervención en Discapacidad: Plan de Acción 2002-2006.  
Consultado en mayo del 2008. Disponible en:  
[www.minproteccionsocial.gov.co/discapacidad/PLAN%20NACIONAL2005.doc](http://www.minproteccionsocial.gov.co/discapacidad/PLAN%20NACIONAL2005.doc)

Discapacidad. Consultado en mayo del 2008. Disponible en:  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Discapacidad>, [www.minproteccionsocial.gov.co](http://www.minproteccionsocial.gov.co),  
[www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co) y [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Fundación Saldarriaga Concha. Consultado en Febrero del 2008. Disponible en:  
[www.saldarriagaconcha.org](http://www.saldarriagaconcha.org)

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Consultado en Febrero del 2008. Disponible en: [www.icbf.gov.co](http://www.icbf.gov.co)